

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
CÂMPUS PROF. FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LUCAS DIONE PISKE FERNANDES**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA *FRANCHISING* SOB A ÓTICA DA  
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO MUNICÍPIO DE  
CACOAL/RO**

**Trabalho de conclusão de curso  
Artigo científico**

**Cacoal – RO  
2016**

**LUCAS DIONE PISKE FERNANDES**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA *FRANCHISING* SOB A ÓTICA DA  
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO MUNICÍPIO DE  
CACOAL/RO**

**Artigo científico apresentado à Fundação  
Universidade Federal de Rondônia – UNIR –  
Câmpus Prof. Francisco Gonçalves Quiles  
como requisito para obtenção do grau de  
Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Professora Orientadora:** Ma. Andréia Duarte  
Aleixo.

**Cacoal – RO  
2016**

Fernandes, Lucas Dione Piske.

F363g      Gestão estratégica da franchising sob a ótica da sustentabilidade: um estudo exploratório no município de Cacoal/RO/ Lucas Dione Piske Fernandes – Cacoal/RO: UNIR, 2016.  
35 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).  
Universidade Federal de Rondônia – Campus Francisco Gonçalves Quiles.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Andréia Duarte Aleixo.

1. Gestão estratégica. 2. Franchising. 3. Sustentabilidade. I. Aleixo, Andréia Duarte. II. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 658.6

Catálogo na publicação: Leonel Gandi dos Santos – CRB11/753

**LUCAS DIONE PISKE FERNANDES**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA *FRANCHISING* SOB A ÓTICA DA  
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO MUNICÍPIO DE  
CACOAL/RO**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado  
à Fundação Universidade Federal de  
Rondônia – UNIR – Câmpus Prof. Francisco  
Gonçalves Quiles, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Ciências  
Contábeis.**

APROVADO em .....de.....de.....

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Andréia Duarte Aleixo (Presidente)  
(UNIR – Cacoal)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Suzenir Aguiar da Silva Sato (Membro)  
(UNIR – Cacoal)

---

Prof. Ms. Juander Antonio de Oliveira Souza (Membro)  
(UNIR – Cacoal)

## GESTÃO ESTRATÉGICA DA *FRANCHISING* SOB A ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Lucas Dione Piske Fernandes<sup>1</sup>

### RESUMO

A *franchising* é considerada um sistema de comercialização de produtos e serviços, baseada em uma relação contínua entre empresas jurídicas que não dependem financeiramente uma da outra e são diferentes entre si, por meio da qual o franqueador fornece direito e determina obrigações aos seus franqueados, através de uma contraprestação financeira direta ou indireta. Portanto, o presente trabalho teve como objetivo analisar quais são as ações estratégicas implementadas pelas empresas do sistema de *franchising* no município de Cacoal/RO que estão contribuindo para sustentabilidade. Para tanto, foi utilizado estudo exploratório-descritivo com pesquisa bibliográfica e estudo de campo, com abordagem qualitativa. Como técnica de pesquisa foi adotada a entrevista aplicada com os gestores das empresas do sistema de franquias do município de Cacoal/RO. A coleta de dados foi realizada durante o mês de agosto de 2016. Dentre as empresas escolhidas foram: 4 (quatro) do ramo de alimentação, 3 (três) do ramo de caçados e confecções. Os resultados apontaram que as empresas do sistema de *franchising* do município de Cacoal/RO não estão se posicionando com ações práticas que visem à sustentabilidade, porque ainda possuem uma visão incipiente sobre o assunto e estão simplesmente preocupados com a prestação de serviços, uma vez, que a própria marca fala por si na venda final dos produtos. Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu parcialmente ao objetivo proposto, uma vez, que foi possível identificar que as franquias do município de Cacoal/RO não são consideradas sustentáveis, pois não apresentam ações que preencham os requisitos básicos do tripé da sustentabilidade.

**Palavras-chave:** *Franchising*. Sustentabilidade. Ações estratégicas.

### 1 INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* teve sua origem nos Estados Unidos, e ganhou proporções mundiais devido ao formato de negócios que encontrou um campo fecundo para seu desenvolvimento no Brasil, o qual é considerado o terceiro maior país em número de franquias no mundo. O sistema de *franchising* é considerado um dos maiores meios de criação de novos negócios apresenta as menores taxas de fracasso e também vem gerando novos empregos de forma estruturada, alinhando os interesses da sociedade e dos investidores

---

<sup>1</sup> Acadêmico concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles, com TCC elaborado sob a orientação do Professora Ma. Andréia Duarte Aleixo.

(franqueados) e os franqueadores que concedem suas marcas e métodos de trabalho para ocuparem cada vez mais mercados e acessarem novos consumidores e assim, ampliar a sua cobertura de mercado (ESPINHA; MACHADO; RODRIGUES, 2005).

O sistema de *franchising* considerado o responsável por uma movimentação financeira e também pela criação de novos empregos, além de se tornar de suma importância para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas em todo Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2015), o faturamento do setor de *franchising* no Brasil em 2015 foi de 139,593 bilhões de reais, o que equivale a 2,36% do Produto Interno Bruto (PIB), e ainda conforme a ABF, 1.189.785 foi o número de empregos diretos gerados pelo setor de franquias em 2015. Vale ressaltar que o PIB brasileiro em 2015 apresentou uma baixa de 3,8 % de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia – IBGE (2015), enquanto que o de franquias no Brasil, um crescimento no ano de 2015 de 8,3 % (ABF, 2015).

Segundo Dias (2011) para que as empresas possam ser sustentáveis elas precisam possuir em sua estratégia empresarial ações de extremo equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. A empresa do sistema de franquia deve cumprir seu papel na sociedade levando em consideração o aspecto da rentabilidade social, oferecendo as melhores condições de trabalho aos seus funcionários, além de ter representatividade na cultura da comunidade local e ambiental. O aspecto mais importante é ter a postura de responsabilidade e zelo ambiental. As práticas sustentáveis constroem uma imagem positiva para as empresas do setor criando fidelidade e confiabilidade da população nas franquias.

Com base nesses argumentos, o presente estudo apresentou a seguinte questão de pesquisa: Como as empresas do sistema de *franchising* no município de Cacoal/RO estão utilizando os conceitos da sustentabilidade e tratando-os como princípio base de suas ações estratégicas?

Assim, o objetivo do presente artigo consistiu em analisar quais as ações estratégicas implementadas pelas empresas do sistema de *franchising* no município de Cacoal/RO que estão contribuindo para a sustentabilidade. Tendo como objetivos específicos: 1) Verificar como as empresas do sistema *franchising* do município de Cacoal/RO estão se posicionando a respeito da sustentabilidade; 2) Identificar quais são as ações estratégicas vinculadas à sustentabilidade e praticadas pelas empresas do sistema de *franchising* do município de Cacoal/RO; e 3) Descrever os benefícios econômicos, sociais e ambientais que surgem como consequência das ações estratégicas vinculadas à sustentabilidade praticadas pelo sistema de *franchising* do município de Cacoal/RO.

Para realização desse trabalho foi utilizado estudo exploratório-descritivo com pesquisa bibliográfica e estudo de campo, com abordagem qualitativa. Como técnica de pesquisa foi adotada a entrevista aplicada com os gestores das empresas do sistema de franquias do município de Cacoal/RO. A coleta de dados foi realizada durante o mês de agosto de 2016. Dentre as empresas escolhidas foram: 4 (quatro) do ramo de alimentação, 3 (três) do ramo de caçados e confecções.

Os resultados apontaram que as empresas do sistema de *franchising* do município de Cacoal/RO não estão se posicionando com ações práticas que visem à sustentabilidade, porque ainda possuem uma visão incipiente sobre o assunto e estão simplesmente preocupados com a prestação de serviços, uma vez, que a própria marca fala por si na venda final dos produtos. Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu parcialmente ao objetivo proposto, uma vez, que foi possível identificar que as franquias do município de Cacoal/RO não são consideradas sustentáveis, pois não apresentam ações que preencham os requisitos básicos do tripé da sustentabilidade, conforme o referencial teórico estudado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na fundamentação teórica, apresentam-se conceitos que servem para embasar o desenvolvimento deste artigo. Para tanto, serão abordados alguns aspectos considerados fundamentais para a compreensão de questões como: *franchising* no brasil – conceitos e classificações, relacionamento entre franqueador e franqueado, a gestão estratégica no contexto da *franchising*, estratégias da *franchising* para a sustentabilidade.

### **2.1 FRANCHISING NO BRASIL – CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES**

O sistema de *franchising* teve sua origem na metade do século XIX, nos Estados Unidos, mais especificadamente no ano de 1862. Neste ano, a empresa fabricante de máquinas de costura I.M. Singer & Com, concedia os direitos de sua marca e de comercialização de seus produtos para comerciantes independentes (FRIEDHEIM, 2013).

Com a evolução do tempo, algumas empresas adotaram o modelo de sistema de franquias para aumentar seus negócios, entre elas, a General Motors e Coca-Cola. Ambas as empresas possuíam objetivos diferentes, mas a GM queria expandir sua rede de revenda de automóveis e a Coca-Cola pretendia garantir o engarrafamento e uma distribuição mais

abrangente de seus produtos, porém as duas tinham a finalidade de usar terceiros nesse processo (FRIEDHEIM, 2013).

Somente a partir do século XX o sistema de franquias ficou extremamente conhecido nos Estados Unidos, pois com a volta dos soldados americanos sem experiência e desempregados, mas com muita vontade de trabalhar e com necessidade de investir seu dinheiro para ganhar mais dinheiro, cresceu o número de franqueados no país e com isso ganhou divulgação, o sistema *franchising* (RIBEIRO, 2011).

No início dos anos 60, chegaram ao Brasil escolas de inglês Yazigy e CCAA que foram consideradas as grandes responsáveis pela introdução do sistema de franquias no país. A partir daí o sistema evoluiu significativamente ficando conhecido em todo território nacional (FRIEDHEIM, 2013).

Contudo, com a popularização do sistema *franchising* muitas empresas de franquias nesse período faliram, e logo necessitou de uma regulamentação para proteger as pessoas sérias que pretendiam usar o sistema como uma maneira de conquistar seus sonhos e objetivos pessoais (RIBEIRO, 2011).

Em julho de 1987, é criada a fundação da Associação Brasileira de *Franchising* ABF (RIBEIRO, 2011), e instituída a Lei da Franquia de nº. 8.955/04 em 15 de dezembro de 1994, ao qual trata que:

De acordo com a Lei de *Franchising* nº 8955 de 15/12/1994 a Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Segundo Bittencourt (2015), a *franchising* no Brasil cresceu muito nos últimos anos. As taxas bem superiores ao Produto interno bruto (PIB), e a maturidade do setor também vêm evoluindo ano após ano. Em termos gerais este setor vem evoluindo, o sucesso econômico do setor está cada vez mais percebido, o que contribui para o crescimento do sistema.

De acordo com o Portal da *franchising* (2015), o faturamento das franquias no Brasil cresceu 57,10% nos últimos cinco anos, esse faturamento aumentou 8,3% somente em 2015. As redes franqueadoras tiveram um crescimento de 48,35% apenas nos últimos cinco anos. Em se tratando de empregos diretos em 2011, o sistema estava com 837.882 e aumentou para 1.189.785 empregos em 2015. Já em 2015 o setor de *franchising* criou mais de 90.000 postos de trabalho no país.



A *franchising* é um sistema de comercialização de produtos e serviços em geral, baseada em uma relação contínua entre empresas jurídicas que não dependem financeiramente uma da outra e são diferentes entre si, por meio da qual o franqueador fornece direito e determina obrigações aos seus franqueados, através de uma contraprestação financeira direta ou indireta, no espaço de vigência de um contrato escrito e celebrado entre as partes para esse fim (MENDELSON, 1994).

Plá (2001) entende a *franchising* como um sistema que permite a distribuição de serviços, tecnologias e/ou produtos mediante uma contraprestação financeira. Desta forma o franqueado terá o direito de explorar o seu conceito *know-how* (saber como), conjunto de conhecimentos práticos, informações, tecnologias, técnicas trazendo para si vantagem competitiva.

Para que o franqueador possa aumentar seu negócio mediante o sistema de *franchising* ele poderá escolher diversos tipos de franquias, dentre elas os evidenciados na figura 1.

TIPOS DE FRANQUIAS	CONCEITOS
FRANQUIAS DE PRODUTOS	Consiste na comercialização por parte do franqueado de produtos produzidos pelo próprio franqueador, ou por fábricas terceirizadas licenciadas.
FRANQUIA DE DISTRIBUIÇÃO	Nesta modalidade o franqueador seleciona fornecedores específicos e testados por ele, assim como os produtos que serão fornecidos e distribuídos nos postos de vendas dos franqueados.
FRANQUIAS DE SERVIÇOS	O produto desta modalidade é a prestação de serviços, o franqueador transfere ao franqueado e seus clientes assistência técnica de bom nível e garantia em seus produtos, além de oferecer peças de reposição gratuita por defeito e manutenção das máquinas e equipamentos.
FRANQUIA INDUSTRIAL	Refere-se à fabricação de produtos, o franqueador cede à engenharia básica e detalhada do processo de fabricação de bens.

**Figura 1: Tipos de franquias existentes**

**Fonte:** Adaptado de Leite (1942)

O franqueador deverá escolher de acordo com a atividade de seu negócio que melhor atenda suas estratégias de crescimento. Mediante o tipo de franquia escolhida, o franqueador poderá escolher o contrato a ser firmado com os franqueados e o papel que ambos irão adotar na sociedade.

## 2.2 RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO

Na maioria das vezes, as franquias são consideradas apenas simples modelos de negócios, porém a essência da *franchising* está na parceria, ou seja, relação entre duas partes.

É por isso que o sistema tem evoluído cada vez mais e alcançado elevados índices de êxito (SEBRAE, 2015).

Na visão de Prado (2008) o sistema de franquia tem tudo para se transformar em uma aliança capaz de durar por muitos anos, mas também em um problema, podendo existir uma separação, caso a escolha do parceiro não seja cuidadosa. Portanto, ao se escolher uma parceria no sistema de franquias, deve-se ter muita atenção ao realizar a escolha, pois é preciso se identificar um com o outro e saber se os talentos e objetivos são recíprocos, para se alcançar os objetivos propostos.

Quando um empresário adequa o seu negócio para o sistema de franquia, ele tem o sonho de criar uma rede, pretendendo ver sua marca se espalhar por todos os lugares possíveis. Quando outro empresário decide fazer parte de uma rede como franqueado, ele também tem um sonho, ter o seu próprio negócio e prosperar apoiando-se em uma marca já garantida no mercado. Nasce aí o relacionamento entre franqueador e franqueado onde um ajuda o outro na busca do sucesso (PRADO, 2008).

O franqueador é o fundador de uma rede de franquia constituída por um contrato comercial entre si e por seus franqueados individuais. O franqueador possui as obrigações de dar continuidade e liderar o negócio, portanto ele será responsável por realizar toda a gestão do sistema. O franqueador é o principal responsável pelo sucesso ou fracasso da franquia (SCHWARTZ, 1994).

Ele se beneficia com o rápido crescimento de sua rede impulsionado pelos investimentos de terceiros e a transferência do custo de gerenciamento da unidade franqueada (GUERRA, 2012).

Já o franqueado é aquele que recebe a permissão de usar a marca de outrem, ou seja, é aquele que recebe a licença ou a concessão do direito de uso de determinada marca, tecnologia, consultoria operacional, produtos ou serviços para fins lucrativos (LEITE, 1942).

Segundo Guerra (2012) o franqueado economiza tempo e capital no desenvolvimento de uma marca nova se beneficiando do sucesso de uma marca já desenvolvida e tem acesso ao conhecimento adquirido por anos de experiência do franqueador.

Para Mendelsohn (1994) a relação entre franqueador e franqueado pode ser comparada com a relação entre pai e filho. No início o franqueado é como o filho, pois ele depende do franqueador/pai em relação a sua base de informações e de como aplicar esse conhecimento. O franqueado evolui à medida que vai ganhando experiência.

Ele se torna menos dependente e em alguns casos absolutamente independente, a ponto de não mais necessitar da ajuda do franqueador. Processo semelhante à relação

pai/filho, à medida que o filho cresce vai se tornando mais independente a ponto de rejeitar o controle paterno (MENDELSON 1994).

Para Guerra (2012) no relacionamento entre o franqueador/franqueado, todos ganham, pois, o primeiro tem um grande crescimento alcançado pelo investimento de terceiros em um curto período de tempo e diminui os custos de gerenciamentos transferindo os mesmos para a unidade franqueada.

O franqueado economiza tempo e dinheiro, pois, não irá se preocupar em desenvolver uma marca nova se aproveitando de uma já existente e conhecida e de conhecimentos adquiridos pelo franqueador em anos de experiência. Juntos ambos se beneficiam com ganhos no aumento de compras e distribuição, aumento de capital disponível para aplicar em divulgação e marketing e investimento em novas tecnologias e linhas de produtos e/ou serviços (GUERRA, 2012).

Segundo Schwartz (1994) o candidato a franqueado sempre espera as melhores expectativas do franqueador, mas para entrar no sistema *franchising* é preciso também se colocar na pele daquele que é dono do negócio, que teve o maior trabalho para formatar um modelo de sucesso e que agora está dividindo com novos parceiros.

O franqueador também tem muitas expectativas em relação ao franqueado. Em geral ele espera: 1) que o franqueado vista a camisa, ou seja, que ele esteja animado com o espírito empresarial; e 2) que o franqueado esteja disposto a se arriscar, ou seja, esteja disposto a comprometer os seus recursos financeiros (SCHWARTZ, 1994).

De acordo com Mendelsohn (1994) cada uma das duas partes, franqueador e franqueado, possuem responsabilidades. Dentre as obrigações do franqueador para com o franqueado se relacionam: 1) a capacidade de gerenciar adequadamente o negócio e mostrar que ele é lucrativo; 2) ser transparente quanto aos fatos e permitir a tomada de decisão fundamentada; e 3) oferecer serviços eficazes e eficientes para auxiliar o franqueado, no início.

O franqueado por sua vez deve ser honesto com ele mesmo em relação à questão de saber se ele é um bom gestor para o negócio oferecido pelo franqueado. Deve dizer a ele tudo que é relevante para que o franqueador possa ter uma conclusão fundamentada a respeito do franqueado (MENDELSON, 1994).

Existem vantagens e desvantagens para os franqueadores assim como também existem vantagens e desvantagens para os franqueados, conforme discriminado na figura 2.

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>FRANQUEADORES</b>	Rapidez de expansão; Aumento de rentabilidade; Redução de custos; Motivação maior dos franqueados; Maior participação no mercado; Maior cobertura geográfica; Melhor publicidade; Menores responsabilidades; Melhores representantes.	Perda parcial do controle; Maior custo de supervisão; Maiores custos de formatação; Perda de sigilo; Risco de desistência; Perda de liberdade; Expansão sem planejamento; Seleção inadequada; Perda de padronização.
<b>FRANQUEADOS</b>	Maior chance de sucesso; Plano de negócio; Maior garantia de mercado; Menores custos de instalação; Economia de escala; Maior crédito; Maior lucratividade; ROI mais rápido; Pesquisa e desenvolvimento; Independência de seu negócio.	Maiores controles; Autonomia parcial; Risco de descumprimento do contrato; Taxas de franquia; Seleção ineficiente; Localização forçada; Restrição na cessão do sistema.

**Figura 2: Vantagens e desvantagens dos franqueadores e franqueados**

**Fonte:** Adaptado de Leite (1942).

As melhores vantagens para os franqueadores são a rapidez de expansão de seu negócio e o possível aumento da renda. Dentre as desvantagens destaca-se com maior risco a perda da padronização ocasionando um possível prejuízo. Uma das principais vantagens do franqueado destaca-se a possibilidade de iniciar um negócio contando com a credibilidade de um nome ou marca já conhecida no mercado. Entre as desvantagens, a parcialidade na autonomia do negócio é uma grande inimiga podendo causar um total fracasso no negócio devido a possíveis decisões que poderão ser boas para um e prejudicial para outro.

Portanto, para que as empresas do sistema de franquias possam ter um futuro sucesso e acerto na tomada de decisão é de suma importância que seja traçada uma estratégia de negócios, pois, o sucesso ou o fracasso estão diretamente ligados ao bom ou mau planejamento e gestão da estratégia escolhida (JOHNSON, 2007 ).

### 2.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DA *FRANCHISING*

As empresas pertencentes a redes de franquias possuem em comum um grande desafio que é de planejar estrategicamente o futuro de suas organizações. Contudo, as

empresas devem procurar conectar suas unidades e franqueados neste planejamento e organizar todos os incentivos necessários para que a rede de franquia funcione de maneira unificada para que possa ser bem-sucedida e tenha o sucesso esperado no mercado (RIBEIRO, 2011).

Assim, a estratégia das franquias pode ser considerada como iniciativas e abordagens desenvolvidas pelas franqueadoras para atrair clientes e satisfazê-los, conduzir as operações, realizar o crescimento do negócio e, deste modo, promover a execução para atingir os objetivos de desempenho (THOMPSON, 2012)

O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais utilizadas em todas as empresas do mundo, em seguida vem a construção de uma missão, formulação de uma visão e valores organizacionais. No entanto, apenas isso não irá garantir o sucesso das redes de franquia, pois deve existir uma efetiva gestão dos resultados e indicadores, uma política de retenção de talentos e capacitação contínua, entre vários outros itens que possam atingir o sucesso das franquias (RIBEIRO, 2011).

Para os franqueados torna-se difícil o surgimento de inovações em se tratando de estratégia por causa do seu nível de padronização nas redes de *franchising*. Quando se entra no sistema de franquias o franqueado se restringe a um “pacote” que implica a transferência de tecnologia administrativa, além de todo projeto arquitetônico e engenharia, ou seja, a gestão estratégica partirá das franqueadoras (ANDREASSI, 2012).

Os franqueados podem ser considerados importantes geradores de inovação, pois são eles que estarão vivendo o dia a dia de sua franquia e com isso adquirem os conhecimentos sobre pontos fracos e fortes do negócio e com isso poderiam contribuir fortemente na estratégia montada para a empresa. Entretanto, cabe aos franqueadores dar possibilidade para que os franqueados possam contribuir com essa inovação o que raramente acontece (ANDREASSI, 2012).

A construção do futuro das organizações que fazem parte do sistema de *franchising* é pertencente às empresas franqueadoras, pois até os franqueados esperam que elas assumam essa posição. Contudo, para que isso aconteça, faz-se necessário que as pessoas que trabalham nas empresas franqueadoras tenham estratégias em suas agendas pessoais para que possam contribuir e concentrar os esforços, tempo e energia gerenciais de todos envolvidos nesse planejamento (RIBEIRO, 2011).

A estratégia no sistema *franchising* é de suma importância para a sobrevivência das empresas franqueadas. A estratégia no sistema *franchising* é considerada um plano, um tipo de pré-ação utilizado como uma diretriz para lidar com alguma situação. A empresa utiliza a

“estratégia” para ganhar espaço no mercado e duas características tornam-se essenciais para a estratégia como um plano: são criadas antes das ações e são feitas consciente e propositalmente (MINTZBERG, 2001).

A elaboração da estratégia deve permanecer sempre em constante aperfeiçoamento, pois as ações contínuas, determinadas proativas, irão contribuir para uma vantagem maior sobre os concorrentes e melhoramento do desempenho financeiro e também deve ser reativa, pois algumas estratégias falharão no mercado (THOMPSON, 2012).

O processo do sistema *franchising* torna-se de extrema importância à gestão estratégica, principalmente em se tratando de inovação quanto à criação de novos produtos, serviços e formas de organização. Devido ao cenário cada vez mais competitivo em que as redes de franquias atuam, esta estratégia é cada vez mais usada (ANDREASSI, 2012), pois a “gestão estratégica” é um modelo que busca fazer a ponte entre estratégia e o melhor emprego possível dos recursos disponíveis para o atingimento dos recursos da empresa (RIBEIRO, 2011).

Para que as estratégias das empresas do setor *franchising* sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz, algumas ações e métodos empresariais deverão ser executadas de acordo com Thompson (2008), dentre as principais ações utilizadas pelas empresas do sistema de franquia destacam-se na figura 3.

COMPONENTES DA ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA	
AÇÕES E MÉTODOS EMPRESARIAIS QUE DEFINEM A ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA	✓ Ações para obter vendas e participação de mercado por meio de preços adequados, especificações de produto, design atraente, melhor qualidade ou atendimento ao cliente, seleção de produtos ou outras ações para aprimorar a qualidade de bens ou serviços.
	✓ Ações para reagir a mudanças nas condições de mercado e a outros fatores externos.
	✓ Ações para entrar em novos mercados geográficos ou de produtos ou para sair dos mercados existentes.
	✓ Ações para captar oportunidades em mercados emergentes e defender-se contra ameaças externas às perspectivas de negócios.
	✓ Ações para fortalecer a posição e a competitividade de mercado, por meio da aquisição ou fusão com outras empresas.
	✓ Ações para fortalecer a competitividade por meio de alianças estratégicas e parcerias.
	✓ Ações e métodos usados em P&D, produção, vendas e marketing, finanças e outras atividades básicas.
	✓ Ações para fortalecer a competência competitiva e corrigir as fraquezas competitivas.

**Figura 3: Componentes da estratégia de uma empresa**

**Fonte:** Adaptado de Thompson (2008).

Essas ações e métodos empresariais serão de fundamental importância para se criar a ponte entre a estratégia definida e o resultado esperado por meio do desempenho. O modo

de como essas ações serão executadas definirá se a rede de franquias irá alcançar ou não o objetivo de sua gestão estratégica e sua forma de competir no mercado fortalecendo sua posição competitiva no longo prazo e obtendo essa vantagem competitiva, a empresa poderá ter uma demanda duradoura por seus bens e serviços obtendo continuamente lucros acima da média.

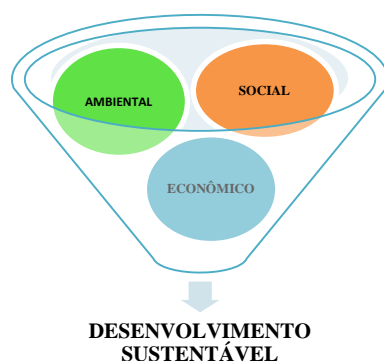
Assim, a gestão estratégica da *franchising* tem como principal objetivo o crescimento e sustentabilidade das empresas franqueadoras e de seus franqueados por meio de uma avaliação contínua de suas estratégias, estrutura e capacitação na construção de um futuro com metas e objetivos alcançados (RIBEIRO, 2011).

## 2.4 ESTRATÉGIAS DA *FRANCHISING* PARA A SUSTENTABILIDADE

No meio empresarial, a forma como as organizações são vistas pela sociedade é de fundamental importância para seu reconhecimento. Assim, as empresas vêm buscando cada vez mais estratégias preocupadas com os *stakeholders*, o crescimento, a sustentabilidade e a transparência dos negócios (ALIGLERI, 2009).

Este contexto econômico é caracterizado por rígida postura dos próprios clientes que querem estar interagindo com organizações que sejam éticas, com uma boa reputação no mercado e que atuam de forma ecologicamente responsável (TACHIZAWA, 2011).

Segundo Dias (2011) o desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta três dimensões a econômica, a social e a ambiental, evidenciado na figura 4. No âmbito empresarial, as três dimensões são identificadas com o conceito “Triple Bottom Line” ou Tripé da sustentabilidade onde reflete um conjunto de valores, objetivos e processos que uma empresa deve priorizar para criar valor em cada uma nas três dimensões.



**Figura 4: Triple Bottom Line**  
**Fonte:** Adaptado de Dias (2011).

- 1) **Dimensão econômica:** a sustentabilidade prevê que as empresas devem ser economicamente viáveis, ou seja, devem dar retorno sobre o capital investido cumprindo seu papel na sociedade (DIAS, 2011).
- 2) **Dimensão social:** as empresas devem proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, além de propiciar oportunidades aos deficientes de modo geral e ainda devem ser representadas em atividades socioculturais de expressão da comunidade em que estão situadas (DIAS, 2011).
- 3) **Dimensão ambiental:** as empresas devem ser eco eficientes em seus processos produtivos, adotar uma produção mais limpa, desenvolver uma cultura ambiental organizacional, buscando não contaminar qualquer tipo de ambiente natural (DIAS, 2011).

A responsabilidade socioambiental das empresas está relacionada a um conjunto de políticas, práticas, rotinas e programas gerenciais que servem como facilitadores de interação e diálogos permanentes entre as empresas e os *stakeholders*, correspondendo às expectativas. Devido a essa interação entre diversos agentes sociais, criam-se aspectos econômicos, éticos, sociais e ambientais (ALIGLERI, 2009).

O motivo da busca das organizações por um desenvolvimento sustentável surge do fato de que algumas empresas são as principais responsáveis pelo esgotamento e pelas alterações ocorridas nos recursos, de onde obtêm os insumos que irão transformar em bens que serão utilizados pelas pessoas, ou seja, as empresas proporcionam bens à sociedade, porém afetando o meio ambiente surgindo assim uma necessidade de reparo ambiental (DIAS, 2011).

A introdução do conceito de sustentabilidade no setor empresarial tem visado por parte de muitas empresas apenas em se criar uma imagem de uma organização com gestão mais eficiente e com práticas identificadas com a eco eficiência e a produção mais limpa, do que como uma conscientização por parte dos empresários da verdadeira perspectiva de um desenvolvimento econômico mais sustentável (DIAS, 2011).

Neste contexto, Aligleri (2009) ressalta que uma boa imagem de uma empresa não é constituída apenas por sua prática, mas está associado a todo o seu processo da cadeia produtiva.

Assim, o Portal da *Franchising* (2013) acrescenta que para desenvolver negócios sustentáveis no setor de franquias, as empresas devem passar por um diagnóstico de indicadores no Ethos de Responsabilidade Empresarial e o de Responsabilidade Social nas empresas Varejistas Gvcev. A partir desse diagnóstico, os franqueadores e franqueados



poderão inserir um planejamento estratégico, metas de desenvolvimento sustentáveis para atingir um gerenciamento de resultados proporcionando as empresas condições reais e seguras para assumirem novos desafios.

A sustentabilidade se tornou um diferencial para as empresas do sistema de franquias, e as mesmas estão investindo cada vez para se tornarem empresas sustentáveis e com uma imagem positiva no mercado.

De acordo com a figura 5, destacam-se algumas ações voltadas para a sustentabilidade de empresas do sistema de franquias.

FRANQUIAS EM AÇÕES PELA SUSTENTABILIDADE	
<b>BOB'S BURGERS</b>	✓ Por meio do programa Melhor Idade, emprega mais de 100 atendentes acima de 50 anos nas lojas. As vagas são divulgadas no site da marca.
<b>MCDONALD'S</b>	✓ A rede mantém um convênio para doação de óleo de fritura destinado a fabricação de biocombustíveis. São reciclados 8 mil litros por mês.
<b>O BOTICÁRIO</b>	✓ No programa Bioconsciência, os clientes devolvem às lojas as embalagens vazias da marca. A iniciativa envolve 760 lojas em 180 municípios.
<b>REI DO MATE</b>	✓ Desde 2008, usa copos de papel ou vidro em lugar de plástico. A iniciativa evita o descarte de 1,2 milhão de recipientes poluidores por mês.
<b>YÁZIGI INTERNEXUS</b>	✓ A campanha de eco eficiência alcança 70 mil alunos. Como resultado, estudantes conseguiram economia média de energia de 9% em suas casas.

**Figura 5: Ações pela sustentabilidade**

**Fonte:** Adaptado do site <http://revistapegn.globo.com/>

As ações destacadas trazem a preocupação das empresas com o meio ambiente, com a sociedade e com o problema causado por suas ações e seus produtos na busca da rentabilidade. As empresas buscam recompensar o meio ambiente e a sociedade com suas ações promovendo a sustentabilidade.

Como visão do futuro das organizações modernas e principalmente do setor de franquias, os gestores se comprometem em conciliar o crescimento econômico com a responsabilidade social buscando o desenvolvimento sustentável e minimizando os impactos ambientais, equilibrando prioridades de curto e longo prazo e trabalho em conjunto com os *stakeholders*. Ser uma empresa socialmente responsável significa criar e respeitar princípios empresariais éticos privilegiando seu fornecedor, clientes, funcionários, concorrentes e comunidade em geral como premissa básica para a construção de um futuro sustentável (TACHIZAWA, 2011).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção trata dos procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos. Na metodologia foi utilizada simultaneamente pesquisa de campo, com a abordagem qualitativa e como técnica de pesquisa a entrevista.

E para atingir os objetivos propostos, delineou-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória se restringe a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias (CERVO, 2007).

A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes (CERVO, 2007).

Já na descritiva se realiza o estudo, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Nesse tipo, após a coleta de dados é feita uma análise de uma empresa, sistema de produção ou produto, por isso também pode ser entendida como um estudo de caso (CERVO, 2007).

Quanto à abordagem da pesquisa, foi a qualitativa que é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem os dados coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construídas a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significados dos dados (CRESWELL, 2010). A pesquisa qualitativa explora o conjunto de opiniões, que neste estudo busca analisar as ações estratégicas implementadas pelas empresas do sistema *de franchising* no município de Cacoal/RO que estão contribuindo para sustentabilidade.

O método da pesquisa utilizado foi o dedutivo. A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o consequente, que afirma uma verdade particular ou menos geral contida implicitamente no primeiro (CERVO, 2007).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa configurou-se como estudo de campo. A pesquisa de campo, conforme Filho (1998) é aquela em que o pesquisador deverá fazer uma coleta de dados, mas como o universo é grande demais, impossibilita uma coleta total. Esta

será feita a partir de uma amostra, determinada cientificamente. Essa forma de consulta pode se dar por meio de questionário ou elemento ou entrevistas junto aos elementos envolvidos, vai permitir a análise e conclusões, segundo objetivos previamente estabelecidos. Essa pesquisa tem como base observar os fatos tal como ocorrem. Nesta fase, será utilizada uma junção do material bibliográfico levantado, com os instrumentos de observação, das entrevistas e outras modalidades de comunicação utilizadas durante a pesquisa.

O estudo foi realizado junto às empresas que pertencem ao sistema de franquias localizadas no município de Cacoal/RO. Dentre elas destacaram-se as dos ramos: perfumaria e cosméticos, alimentício, calçados e confecções. Buscou-se identificar quais são as ações estratégicas implementadas pelas empresas do sistema de *franchising* no município de Cacoal/RO que contribuem para a sustentabilidade.

Quanto às técnicas, referem-se aos procedimentos que serão utilizados para coletar os dados empíricos durante a realização da pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, orientadas por um roteiro semiestruturado que foi constituído a partir dos objetivos propostos e em conformidade com o referencial teórico pesquisado.

A entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. A entrevista é uma forma de obter os que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, mas fornecidos por certas pessoas. Estes dados serão utilizados tanto para o estudo de fatos como de casos ou de opiniões (CERVO, 2007).

Segundo levantamento realizado pelo autor, existem 10 (dez) franquias localizadas no município de Cacoal/RO dos ramos de perfumaria e cosméticos, alimentação, calçados e confecções. No entanto, dentre as franquias entrevistadas foram: 4 (quatro) do ramo de alimentação, 3 (três) do ramo de calçados e confecções. Outras 3 (três) franquias não quiseram participar da pesquisa. A coleta de dados foi realizada durante o mês de agosto de 2016.

Também foram realizadas pesquisas nos sites das empresas franqueadoras. Nesta fase, foram pesquisadas informações nos sites oficiais das franqueadoras, a fim de verificar as ações sustentáveis que foram implementadas pelas empresas do sistema de *franchising*.

Por fim, as análises das informações obtidas com as entrevistas e sites foram analisadas de forma qualitativa à luz do referencial teórico estudado. Foram utilizados recursos gráficos para apresentação dos dados finais com o uso de programas editor de texto Word e Excel.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção descrevem-se os resultados da pesquisa, bem como a análise dos mesmos à luz do referencial teórico abordado. Sendo organizado em 2 (duas) subseções, os resultados serão evidenciados tomando por base a seguinte ordem: a primeira 4.1 apresenta sobre a gestão estratégicas das franquias; e a segunda 4.2, sobre estratégias para sustentabilidade.

### 4.1 GESTÃO ESTRATÉGICAS DAS FRANQUIAS

A análise dos dados obtidos com as entrevistas, permitiu identificar quais são as ações estratégicas implementadas pelas empresas do sistema de *franchising* no município de Cacoal/RO que estão contribuindo para sustentabilidade. Assim, o primeiro ponto abordado durante a pesquisa, tratou-se sobre os ramos de franquias existentes no município de Cacoal/RO, ao qual apresenta uma predominância no ramo alimentício com 57%, o ramo de vestuário com 29% e o ramo de calçados 14%.

No que se refere ao conhecimento sobre os negócios. Dos gestores entrevistados, 86% possuem suas franquias como primeiro negócio e não possuíam nenhuma experiência anterior com outros ramos de negócios ou empresas. Segundo o Portal *Franchising* (2013) ainda que não se tenha experiência no ramo dos negócios, faz-se necessário para ser um franqueado cumprir com alguns requisitos como dinamismo, liderança, domínio conceitual, prática de princípios empresariais, comprometimento administrativo, sociabilidade, habilidade em se relacionar com pessoas e comprometimento total na gestão da franquia.

Com relação ao formato jurídico das franquias, 57% das franquias pesquisadas se enquadram no tipo de sociedade limitada, 29% EIRELI (Empresa individual de responsabilidade limitada) e 14% corresponde a empresário individual.

Questionados se existe uma supervisão periódica do franqueador para com o franqueado, 72% dos entrevistados responderam que a supervisão acontece mensalmente, desta forma as franquias possuem um diálogo constante com os franqueadores. Para Guerra (2012) para que possa existir uma relação de franquia são necessários três fatores, sendo que o mais importante é exercer um significativo controle e assistência ao franqueado e a principal

função do franqueador é prover assistência por meio de treinamento, gerenciamento de cadeia de suprimento e investimento em marketing e outros.

Sobre o tipo de treinamento oferecido pelas franqueadoras. As empresas pesquisadas responderam que treinamento predominante é o local. Mas, que também possuem outro treinamento que ocorre de uma forma bem eficiente que é a comunicação em rede. Uma vez, que as franquias são parcialmente dependentes das informações repassadas por seus franqueadores.

Já com relação ao suporte que as empresas franqueadoras oferecem na abertura e desenvolvimento do negócio, os franqueadores são responsáveis por este processo. Mas, toda a parte de informação é de responsabilidade do franqueador visto que para Andreassi (2012) o franqueador é responsável pelo suporte para o estabelecimento de uma franquia, nisso estando incluídos os treinamentos, o fornecimento de produtos, a elaboração de planos de marketing e financeiros.

Quando questionados os franquiados sobre quem elabora as metas e objetivos da empresa pertencente ao sistema de franquias, 4 (quatro) das 7 (sete) franquias responderam que os franqueados e franqueadores elaboram juntos as metas e objetivos, enquanto que as outras 3 (três) responderam que apenas o franqueador elabora as metas e objetivos. Mas segundo Guerra (2012) isso dependerá do contrato de franquia que existe para gerar benefícios mútuos para as duas partes. Porém, como as partes possuem interesses divergentes é necessário ajustar o contrato com as funções de cada parte, como por exemplo quem irá elaborar as metas e objetivos.

Questionados se receberam todas as orientações necessárias para abertura do negócio, os gestores responderam que sim. Uma vez, que os franqueadores possuem conhecimento suficiente na área para ser transmitido e tudo ocorre antes da abertura do negócio efetivamente. Assim, de maneira geral, as marcas das franquias já são muito conhecidas e os franqueados não veem necessidade de investir em marketing para torna-la conhecida, focando seus esforços na divulgação dos preços e promoções.

#### 4.2 ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE

O primeiro ponto abordado nesta seção refere-se à questão da sustentabilidade, ou seja, a percepção que os gestores das franquias pesquisados possuem sobre o assunto. Contudo, verificou-se que, as empresas não souberam responder. Podendo ainda, ser observado nas respostas que a questão da sustentabilidade não é muito presente no dia-a-dia

das empresas do ramo de franquias do município de Cacoal/RO, conforme pode ser evidenciado na figura 6. De acordo com Mendes (2012), a sustentabilidade ainda é considerada um assunto ambíguo dentro das organizações.

Franquias	DIMENSÃO		
	Econômica	Social	Ambiental
<b>Alimentos</b>	_____	_____	✓ Destinação dos resíduos recicláveis para coleta seletiva.
<b>Calçados</b>	_____	_____	✓ Reaproveitamento do material papelão.
<b>Vestuários</b>	_____	_____	_____

**Figura 6: Ações sustentáveis conforme o tripé da sustentabilidade**  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

As franquias do município de Cacoal/RO, ainda possuem a visão de que são meros representantes de uma marca e não enxergam a sustentabilidade como um mecanismo estratégico, ou seja, não percebem o quanto são importantes para o desenvolvimento sustentável, pois o setor de franquias representa um elo entre o franqueador, franquiado, fornecedor e o consumidor e pode oferecer significativas contribuições para promover a sustentabilidade.

Para (DELOITTE, 2009; DIAS, 2011), a sustentabilidade pode trazer retornos expressivos para a empresa do setor de franquias no que se refere à valorização da marca, colando na ideia dos consumidores a seriedade que a empresa leva à de modo geral a sociedade e os benefícios que podem ser proporcionados por meio da sustentabilidade.

Dentre os procedimentos utilizados pelas empresas para a redução de resíduos, ambas declararam não possuir nenhum tipo. Já, quanto à destinação final dos resíduos 78% das franquias destinam seus resíduos para coleta seletiva, enquanto 22% destinam para o lixão municipal, conforme pode ser evidenciado na figura 7. Os funcionários são responsáveis por fazerem a separação dos resíduos na parte interna da empresa e recebem treinamento para tal tarefa.

Na figura 7, estão os resíduos gerados pelas empresas do setor de franquias do município de Cacoal/RO e qual a sua destinação.

TIPOS DE RESÍDUOS	DESTINAÇÃO	
	COLETA SELETIVA	LIXÃO MUNICIPAL
 <b>PAPEL</b>	Impressos, jornais, revistas, envelopes, panfletos, cartazes, caixas de papelão em geral.	Papéis engordurados ou sujos (como guardanapos e papel higiênico), fitas ou etiquetas adesivas, papéis metalizados, papéis parafinados.
 <b>PLÁSTICO</b>	Potes, sacolas, embalagens, copos, garrafas, frascos de produtos de limpeza, sacos, isopor.	Embalagens metalizadas (biscoitos, salgadinhos), papel celofane.
 <b>VIDRO</b>	Garrafas, potes de conserva, frascos em geral, copos.	Lâmpadas, espelhos, vidros temperados
 <b>METAL</b>	Latinhas de refrigerantes ou outra bebida, tampinhas de garrafas, enlatados, papel alumínio.	Esponjas de aço, tachinhas, grampos, inseticidas.
 <b>ORGÂNICO</b>	.....	Cascas de frutas e legumes, restos de verduras, restos de carnes e cascas de ovos, restos de sorvetes e restos de lanches.

**Figura 7: Destinação dos resíduos sólidos**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

A prefeitura municipal de Cacoal Rondônia possui uma parceria com a Cooperativa dos Catadores de Materiais Recicláveis (COOPERCATAR) que fazem a coleta seletiva dos materiais recicláveis previamente selecionados e armazenados pelas empresas franqueadas entrevistadas. Desta forma, os resíduos gerados pelas franquias que podem ser reciclados são destinados a COOPERCATAR para que possa ser feita uma triagem e vendidos.

Mota *et al* (2009), acrescenta que o descarte incorreto dos resíduos no solo pode alterar suas características físico-químicas, tornando o ambiente propício ao desenvolvimento de transmissores de doenças, ocasionando contaminação, devido à percolação do líquido gerado pela decomposição da matéria orgânica presente no lixo.

## 5 AÇÕES PRÁTICAS PARA A SUSTENTABILIDADE PRATICADAS PELOS FRANQUEADORES

O movimento em torno das ações práticas para sustentabilidade tem se tornado um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações. Contudo, as empresas têm procurado desenvolver práticas sustentáveis visando diminuir o impacto causado no meio ambiente, tais como: a gestão de resíduos, descarte adequado do lixo; construções verdes, reciclagem, preservação ambiental, adoção de padrões sustentáveis de produção e consumo de bens e serviços etc. (MENDES, 2012).

As empresas franqueadoras possuem uma grande preocupação com a sustentabilidade, assim desenvolvem ações sustentáveis conforme evidenciado na figura 8.

SETOR	PRÁTICA SUSTENTÁVEL	BENEFICIADOS
<b>ALIMENTAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formação de jovens e crianças em situação de risco social;</li> <li>✓ Contratar profissionais da terceira idade;</li> <li>✓ Presença em fóruns sociais sobre sustentabilidade;</li> <li>✓ Redução do uso de energia, o uso de água e desperdício da empresa;</li> <li>✓ Substituição do plástico por material 100% reciclável;</li> <li>✓ Produtos e práticas que aumentaram a eficiência energética, a preservação da água, a qualidade dos alimentos, e a redução dos resíduos;</li> <li>✓ Programa de oportunidades para o público interno;</li> <li>✓ Oportunidades de educação, cultura e inclusão social de crianças de diversos institutos do Brasil;</li> <li>✓ Áreas de preservação;</li> <li>✓ Coleta seletiva dos resíduos;</li> <li>✓ Campanha Solidária Em Prol Da AACD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Meio ambiente;</li> <li>✓ Clientes;</li> <li>✓ Comunidade;</li> <li>✓ Sociedade;</li> <li>✓ Público interno;</li> <li>✓ Institutos.</li> </ul>
<b>CONFECÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doação de peças de roupas;</li> <li>✓ Doação de recursos financeiros;</li> <li>✓ Gestão de resíduos sólidos;</li> <li>✓ Estação de Tratamento de Efluentes;</li> <li>✓ Energia consumida renovável;</li> <li>✓ Áreas verdes conservadas;</li> <li>✓ Reservas legais;</li> <li>✓ Reaproveitamento dos retalhos de couro para fazer adubo;</li> <li>✓ Política Corporativa de Responsabilidade Socioambiental;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sociedade;</li> <li>✓ Meio ambiente;</li> <li>✓ Colaboradores;</li> <li>✓ Partes interessadas;</li> <li>✓ Franqueados.</li> </ul>

**Figura 8: Ações sustentáveis das franqueadoras**

**Fonte:** Bob's (2016), Subway (2016), Hering (2016), Cacau Show (2015), Arezzo (2016), Chiquinho Sorvetes (2016)

As empresas franqueadoras possuem uma grande preocupação com a sustentabilidade. As redes franqueadoras, preocupadas com a imagem de suas marcas perante



a sociedade, possuem diversas ações sustentáveis que são evidenciadas em seus sites e relatórios anuais de sustentabilidade. Neles constam benefícios que visem o bem-estar da sociedade, meio ambiente, gerando assim rentabilidade e sustentabilidade. Contudo, na prática, essas ações beneficiam apenas as grandes regiões em que as franquadoras estão localizadas. Já em regiões menos favorecidas, as empresas que representam as marcas não possuem o mesmo compromisso e muitas vezes não tem condições para implementar ou dar continuidade em tais ações, deixando assim, de adotarem uma postura sustentável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar quais são as ações estratégicas implementadas pelas empresas do sistema de *franchising* no município de Cacoal/RO que estão contribuindo para sustentabilidade.

Mediante a pesquisa realizada, foi possível identificar que as empresas do sistema de *franchising* do município de Cacoal/RO não estão se posicionando com ações práticas que visem à sustentabilidade. Ressalta-se ainda, que possuem uma visão incipiente sobre o assunto e estão simplesmente preocupados com a prestação de serviços, uma vez, que a própria marca fala por si na venda final dos produtos.

No tocante as ações de sustentabilidade na dimensão social, o único ponto destacado entre algumas empresas durante a pesquisa foi à qualificação profissional dos funcionários. Uma vez, que a gestão eficiente do fator humano, contribui com resultados positivos no alcance dos objetivos da empresa. Assim, explica a preocupação com este fator, principalmente porque as franquias possuem uma cota de vendas a cumprirem e permanecerem representando a marca.

Na dimensão econômica, as empresas não apresentaram nenhum resultado que fosse relevante ou que pudesse demonstrar rumo a ações sustentáveis. Quanto às ações visando à sustentabilidade na dimensão ambiental, verificou-se que as empresas pesquisadas não possuem um programa de redução dos resíduos. Todas as empresas pesquisadas terceirizaram este serviço de destinação final dos resíduos para uma empresa de reciclagem, sendo os mesmos direcionados para o lixão municipal.

Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu parcialmente ao objetivo proposto, mesmo considerando as dificuldades encontradas para que os gestores das empresas tivessem

disponibilidade para aplicação da pesquisa. Assim, foi possível identificar que as franquias do município de Cacoal/RO não são consideradas sustentáveis, pois não apresentam ações que preencham os requisitos básicos do tripé da sustentabilidade, conforme o referencial teórico estudado. Verificou-se ainda, que as práticas sustentáveis que são divulgadas no site dos franqueadores, acontecem apenas em algumas regiões, não sendo implementados por todos os representantes das marcas a nível de Brasil.

A partir das contribuições dessa pesquisa, pode-se verificar que o assunto não se esgota, podendo ser realizados novos estudos, no sentido de conhecer o que está sendo desenvolvido não somente no setor de *franchising*, mas também em outros setores do município de Cacoal/RO, ressaltando a importância do tema da sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e social.

## REFERÊNCIAS

ABF - PORTAL DO *FRANCHISING*. **Portal do *franchising***. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/sustentabilidade-e-o-setor-de-franquias>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

ALIGLERI, Lilian. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDREASSI, T. et al. **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

AREZZO. **Sobre a arezzo**. Disponível em: <<https://www.arezzo.com.br/institucional/sobrearezzo>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

BITTENCOURT, Claudia. **O Mercado de franquias no Brasil. Sua Franquia portal dos bons negócios**, [S.L], jun./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.suafranquia.com/artigos/gurus/o-mercado-de-franquias-no-brasil-.html>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

BOB'S. **O bob's**. Disponível em: <<https://www.bobs.com.br/o-bobs>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

CACAU SHOW. **Sobre a cacau show**. Disponível em: <<http://www.cacaushow.com.br/sobreacacaushow>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. **Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios**. Campinas: Papirus, 2003.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIQUEINHO SORVETES. Franchising. Disponível em: <<http://www.chiqueinho.com.br/>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

DELOITTE. **Análise Setorial: o varejo no novo cenário econômico**. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>> Acesso em: 25 nov. 2016.

ESPINHA, P. G; MACHADO, H. P. V; RODRIGUES, R. M. I. **Considerações sobre o empreendedorismo e a exploração de negócios no franchising**. São Paulo: Atlas, 2005.

FILHO, Domingos Parra. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Futura, 1998.

FRIEDHEIM, André. Os termos de *Franchising* mais utilizados por quem é desse ramo. **Portal do Franchising**, [S.L], jun./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/os-termos-de-franchising-mais-utilizados-por-quem-e-desse-ramo>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

GUERRA, A. F. et al. **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HERING. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.hering.com.br/store/pt/sustentabilidade>>. Acesso em: 04 nov. 2016.

IBGE. **Produto interno bruto 2015**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

JOHNSON, Gerry. **Explorando estratégia corporativa**. Porto alegre: BOOKMAN, 2007.

JR, Arthur A. Thompson. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. Porto Alegre: Mcgraw-Hill, 2012.

LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994. **Presidência da república casa civil subchefia para assuntos jurídicos**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2016.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1942.  
MENDELSON, Martin. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.

MENDES, Flávia Cristina Martins. **Sustentabilidade no varejo: as práticas ambientais e**

**suas implicações na consolidação da marca institucional.** Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-01082012-103710/pt-br.php>. Acesso em: 12 out. 2016.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia.** São Paulo: Bookman, 2001.

MOTA, José Carlos et al. **Impactos e Benefícios Ambientais, econômicos e sociais dos Biocombustíveis: uma visão global. Engenharia Ambiental.** Espírito Santo do Pinhal: AEDB, 2009.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre *franchising*.** Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

PRADO, Melitha Novoa. ***Franchising na alegria e na tristeza.*** São Paulo: Do Autor, 2008.

REVISTAPEGN. **5 franquias em ação pela sustentabilidade.** Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/revista/common/0,,emi109095-17153,00-franquias+em+acao+pela+sustentabilidade.html>. Acesso em: 10 mai. 2016.

RIBEIRO, Adir. **Gestão estratégica do *franchising*: como construir redes de franquias de sucesso.** São Paulo: DVS, 2011.

SCHWARTZ, José Castro. ***Franchising: o que é, como funciona.*** Brasília: SEBRAE, 1994.

SEBRAE. **Atitude franquia.** Disponível em: <http://www.atitudefranquia.com.br/franquia/potencial-do-setor/o-que-sao-franquias>. Acesso em: 02 mai. 2016.

SUBWAY. **Responsabilidade social.** Disponível em: <http://www.subway.com/pt-br/aboutus/socialresponsibility>. Acesso em: 02 nov. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2011.

THOMPSON, Arthur. **A administração estratégica.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER APLICADO COM OS FRANQUEADOS DO SISTEMA *FRANCHISING*.

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo na Franquia: \_\_\_\_\_

#### **FRANQUIA**

1. Qual sua idade?

- ( ) Entre 18 e 25 anos
- ( ) Entre 26 e 40 anos
- ( ) Entre 41 e 60 anos
- ( ) Acima de 60 anos

2. Qual o setor da sua franquia?

- ( ) Alimentação
- ( ) Educação e treinamento
- ( ) Perfumaria e cosméticos
- ( ) Vestuário
- ( ) Calçados
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

3. Qual o número de empregados da sua franquia?

- ( ) menos de 5
- ( ) de 5 a 10 pessoas
- ( ) de 10 a 15 pessoas
- ( ) mais de 15

4. O que te motivou a ser um franqueado?

5. Por que você escolheu essa franquia?

- ( ) é a melhor do ramo que escolhi
- ( ) é a que me ofereceu a melhor proposta

☐ é a que possui a marca mais conhecida em minha região

☐ outro \_\_\_\_\_

6.Como tem sido o seu desempenho como franqueado?

☐ insatisfatório

☐ Mediano

☐ satisfatório

☐ excelente

7.Como é o diálogo com a empresa franqueadora?

8.Já possuiu algum negócio antes?

☐ Sim

☐ Não

9.Como você conheceu o sistema de franquias?

☐ Mídia Televisiva

☐ Anúncio em jornais, revistas, etc...

☐ Internet

☐ outros\_\_\_\_\_

10.Qual é o formato jurídico da sua empresa?

☐ MEI – Microempreendedor Individual

☐ EIRELI – Empresário Individual de responsabilidade Limitada

☐ Empresário Individual

☐ Sociedade Limitada

☐ Sociedade Anônima

11.Existe supervisão periódica do franqueador para com o franqueado?

☐ Mensalmente

☐ Trimestralmente

☐ Semestralmente

☐ Anualmente

☐ Não existe

## GESTÃO ESTRATÉGICA DAS FRANQUIAS

1.A empresa franqueadora oferece quais (al) tipo (s) de treinamento (s)?

- ☐ Treinamentos regional
- ☐ Treinamento Local
- ☐ Conselho consultivo
- ☐ Sistema de comunicação eficiente com a rede

2.Qual é a dependência da sua franquia para com a franqueadora?

- ☐ Totalmente dependente
- ☐ Parcialmente dependente
- ☐ Pouco dependente
- ☐ Independente

3.Qual o grau de suporte da empresa franqueadora no que tange a contratação e desenvolvimento dos funcionários?

- ☐ Totalmente responsável
- ☐ Parcialmente responsável
- ☐ Não tem nenhuma responsabilidade

4.Quem elabora as metas e objetivos de sua franquia?

- ☐ Franqueador
- ☐ Franqueado
- ☐ Ambos

5.A empresa franqueadora oferece treinamento inicial para começar o negócio?

6.Há transferência de tecnologia por parte da franqueadora?

7.Você e sua equipe têm recebido novos treinamentos? De que forma?

8.Você considera ter recebido todas as informações necessárias do franqueador? Se faltou qual foi? O franqueador tem conhecimento suficiente nessa área?

9.A empresa possui certificado de qualidade dos produtos? Se sim, qual?

10.A marca que sua franquia representa é conhecida pelo consumidor ou torna-se necessário grande alavancagem em termos de propaganda e marketing para torna-la conhecida?

11.Qual a importância dos princípios da sustentabilidade aplicados na gestão estratégica?

## ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE

### Econômica:

1.A empresa tem obtido lucro sobre o capital investido?

2.Você considera sua empresa rentável e economicamente viável?

3.Qual a principal (s) vantagem competitiva (s) da empresa?

4.Que fator/ item a empresa considera de maior importância no momento da formação do preço de venda do seu produto e/ou serviço?

5.É possível obter lucro e competitivo com atitudes sustentáveis?

6.É mais complexo para pequenas empresas atuar visando os princípios da sustentabilidade?

### Ambiental:

1.Qual forma de propaganda a empresa utiliza para estimular seus clientes a adotarem uma postura sustentável?

( ) Material institucional

( ) Televisão

( ) Rede Sociais

( ) Rádio

( ) Nenhum

2.A organização investe numa imagem “verde”, utilizando processos menos poluidores, e que colaboram para a preservação do meio ambiente? Como?

3.A empresa tem algum tipo de controle de quantidade (quilo/litros) de resíduos produzidos por dia? Se sim, quantos?



4.Quais desses produtos são reaproveitados na empresa?

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Plástico       | <input type="checkbox"/> Vidro        |
| <input type="checkbox"/> Papelão/ Papel | <input type="checkbox"/> Alumínio     |
| <input type="checkbox"/> Nenhum         | <input type="checkbox"/> outros _____ |

5.A empresa possui algum programa de gerenciamento de resíduos? Qual?

6.A empresa já recebeu algum tipo de fiscalização de órgãos ambientais sobre a destinação correta dos resíduos nos últimos três anos?

7.Qual a destinação final dos resíduos sólidos?

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Coleta Seletiva | <input type="checkbox"/> Compostagem |
| <input type="checkbox"/> Lixão           | <input type="checkbox"/> Reciclagem  |
| <input type="checkbox"/> Outros          |                                      |

8.Quem são os responsáveis pela coleta de dentro da empresa até a destinação final dos resíduos?

- ☐ Funcionários
- ☐ Empresas Terceirizadas
- ☐ Empresa pública
- ☐ outro \_\_\_\_\_

Social:

1.Em sua opinião, sua empresa apresenta as melhores condições de trabalhos aos seus empregados?

2.A empresa engaja (recruta, participa, colabora) seu público interno (funcionários, gestores) ou a comunidade no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de emprego e ocupação? De que forma?

3.Com que frequência sua empresa participa de alguma atividade cultural na comunidade em que está inserida?

- ☐ Sempre que possível
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

4.A empresa desenvolve programas sociais voltados para os funcionários/colaboradores internos e familiares?

- ( ) Esporte
- ( ) Saúde
- ( ) Alimentação
- ( ) Assistência social
- ( ) Educação
- ( ) Estímulo ao emprego
- ( ) Qualificação profissional

5. Atuar com ações sociais é importante para a empresa, pois:

- ( ) Melhorar a sua imagem institucional;
- ( ) Qualificar sua relação com os clientes;
- ( ) Identificar-se como uma corporação-cidadã;
- ( ) Servir de exemplo para outras companhias.